

Immigratie- en Naturalisatiedienst
Ministerie van Asiel en Migratie

Jaarplan 2025

Beste lezer,

De IND werkt al ruim dertig jaar aan zijn maatschappelijke opgave: tijdig en juist beslissen op aanvragen van mensen die naar Nederland komen voor bescherming, studie, werk of gezin, of die Nederlander willen worden. Deze mensen kunnen erop vertrouwen dat de IND zijn verantwoordelijkheid neemt door er alles aan te doen om juist en op tijd te laten weten hoe hun toekomst eruit ziet.

Dat we daarbij uitdagingen tegenkomen, zal u niet zijn ontgaan. IND'ers werken vol overgave en met hart en ziel. Maar de steeds complexere wet- en regelgeving en ook de toegenomen conflicten wereldwijd en dichter bij huis, maken dat wij al langere tijd tegen de grenzen van ons kunnen aanlopen.

In 2026 krijgt de IND te maken met veranderende regels vanuit het Europese Asiel- en Migratiepact. Het voorwerk van de uitvoering daarvan vraagt de komende tijd onze aandacht. En meer recent heeft de Nederlandse politiek duidelijke keuzes gemaakt. Keuzes die hoe dan ook flink ingrijpen op ons werk. Die nieuwe realiteit vraagt aanpassingen van onze organisatie, van onze mensen, van hun flexibiliteit.
En aanpassingen in onze processen, in onze informatievoorziening en op technisch vlak.

Maar ik ben optimistisch en praktisch ingesteld: zowel het regeerprogramma als het migratiepact biedt een kans het asielproces opnieuw vorm te geven en het efficiënter te maken. Ik zie dat een aantal maatregelen in het regeerprogramma dan ook aansluit bij de ambitie voor 2028.

De komende jaren focust de IND hoe dan ook op die ambitie. We gaan onze productiviteit verhogen. En dat doen we vooral door slimmer en efficiënter te werken.
We maken ons werk minder complex waar dat kan. We richten de aanvraagprocedures efficiënter in en houden daarbij nadrukkelijk oog voor de aanvrager, met ons dienstverleningsconcept als uitgangspunt.

Hoe we dat concreet gaan doen leest u in het jaarplan dat nu voor u ligt. Daarin beschrijven we wat we zelf kunnen doen, als goede inclusieve werkgever, met daarin een belangrijke taak voor onze medewerkers. Want we kunnen onze ambitie alleen realiseren als medewerkers betrokken zijn, zich verantwoordelijk voelen en de flexibiliteit hebben om met veranderingen om te gaan. Want het is juist de expertise van onze mensen, hun motivatie en hun kracht en inzet die ons als organisatie sterk maken.

Daarnaast weet ik: De IND kan het niet alleen. We hebben onze partners in de migratieketen nodig. Immers, onze processen binnen de migratieketen hebben invloed op elkaar. Samen met de ketenpartners vinden we oplossingen voor de uitdagingen waar we voor staan. En we hebben de politiek nodig. Want we voeren de benodigde aanpassingen graag in samenhang door. Voor ons geldt: tijd en timing zijn alles. Ik ben blij dat we de afgelopen periode daarover en over de uitvoerbaarheid van het toekomstige beleid in gesprek zijn geweest. En dat blijven we uiteraard de komende tijd ook doen.

Ondertussen blijven we koersvast doen waar we goed in zijn: ons inzetten het asiel- en migratiebeleid zorgvuldig en rechtvaardig uit te voeren. Ik heb er alle vertrouwen in dat we dit kunnen. We zullen ons keihard inzetten om de noodzakelijke veranderingen door te voeren, slimmer te gaan werken en ons werk eenvoudiger te maken. Om daarmee onze kerntaak elke dag nog beter uit te voeren en juist en tijdig te beslissen, zodat aanvragers weten waar ze aan toe zijn.



Rhodia Maas
DG IND

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting

Inleiding

De kerntaak van de IND is het (her)beoordelen van verblijfsaanvragen van mensen die in Nederland willen verblijven, zowel bij reguliere migratie als asielmigratie. Tevens draagt de IND zorg voor naturalisatie en het beslissen op bezwaar in visum- en beroepszaken. De IND werkt continu aan een betere uitvoering van het beslissen op aanvragen van mensen die naar Nederland komen voor studie, werk, gezin of bescherming en aan een betere dienstverlening voor die mensen. Met het ingezette verandertraject – dat wat wij de IND-ambitie noemen – ontwikkelt de IND zich verder van een taakgerichte naar een opgavegerichte organisatie.

Op het moment van schrijven van dit jaarplan is nog niet in detail bekend wat de consequenties van het regeerprogramma zijn en hoe dat doorwerkt op de werkpraktijk van de IND. Ook zijn niet alle benodigde middelen beschikbaar. De IND kiest daarom voor een modulaire aanpak waarbij inhoud en financiën aan elkaar gekoppeld zijn. Dit betekent dat de begroting van de IND voor 2025 dekkend is voor wat nu voorligt in het jaarplan. Dat betekent ook dat de impact van het regeerprogramma nog niet uitgewerkt is in het jaarplan.
Zodra hier concretere plannen en middelen voor beschikbaar zijn, wordt dit verwerkt (al dan niet in addendum of in overleg met de opdrachtgever in een aanvullende opdrachtbrief). In voorliggende managementsamenvatting worden de belangrijkste externe ontwikkelingen, de focus van onze ambitie in 2025 en de going concern-activiteiten belicht.

Externe ontwikkelingen

De IND opereert in een zeer dynamische omgeving en de volgende ontwikkelingen zijn daarin onverminderd van belang. De meest in het oog springende ontwikkeling is het recent gepresenteerde regeerprogramma, waar de IND bij de uitvoering zoveel mogelijk verbinding zoekt met de IND-ambitie. Het kabinet wil grip op migratie door de invoering van een maatregelenpakket op het terrein van asiel- en arbeidsmigratie. Deze maatregelen leiden tot omvangrijke wijzigingen in de migratieketen, die tot forse uitvoeringsinspanningen en -uitdagingen in 2025 voor de IND zorgen.

De IND zal scherp toezien op de uitvoerbaarheid, want het doorvoeren van de veranderingen vraagt om tijd. Daarom geldt dat een samenloop van maatregelen met de inwerkingtreding van het Asiel- en Migratiepact en onze IND-ambitie essentieel is. De veranderende geopolitieke situatie, met name de politieke en economische instabiliteit in de kernregio's en de inzet van migratie als instrument bij spanningen, zal de komende jaren een versterkende factor zijn voor de (asiel)migratiedruk.

De aanhoudende arbeidsmarktkrapte en verdere EU-vergrijzing vragen om gericht arbeidsmigratiebeleid van het kabinet op het (tijdelijk) potentieel, dat zal doorwerken in (de voorspelbaarheid van) het werk van de IND. De technologische doorontwikkeling van AI leidt enerzijds tot kansen om slimmer en efficiënter te werken, anderzijds vraagt dit om gespecialiseerd personeel. Ook zijn er uitdagingen op het vlak van privacy en ethiek.

Veranderopgave en IND-ambitie

De IND heeft de ambitie om juist en tijdig te beslissen door de productiviteit te verhogen en de dienstverlening te verbeteren. Door slimmer te werken en het werk te vereenvoudigen willen we de productiviteit met 25% verhogen. Kwaliteit, tijdigheid en aandacht voor onze aanvragers en medewerkers gaan hand in hand bij het realiseren van deze doelstelling. In 2025 worden geleidelijk de eerste stappen hiervoor ingezet met de focus op slimmer werken, vereenvoudigen van het werk en (in beperkte mate) meer personeel. Het slimmer werken ziet toe op het efficiënter inrichten van processen binnen asiel, naturalisatie, bezwaar, aanvraagprocedure gezinsmigratie, betalingen en het beroep niet tijdig beslissen. Maar het gaat ook over het verbeteren van de functionaliteiten binnen het huidig IV-landschap en het continueren van data-gedreven werken.

Om centraal zicht te krijgen op complexiteitsreductie en de aandacht vast te houden, wordt de sturing op complexiteitsreductie de komende jaren duurzaam belegd. Daarnaast zal de IND bezien hoe de wijzigingen uit onder meer het regeerprogramma en het Asiel- en Migratiepact kunnen bijdragen aan vereenvoudiging. Het inzetten van (in beperkte mate) meer personeel richt zich op het realiseren van de ambitie, daar waar dit niet gerealiseerd kan worden door de inzet van slimmer werken en vereenvoudigen.

Daarnaast richt de IND zich op capaciteitsmanagement en anticiperen op toekomstige behoeftes, werkplezier, vitaliteit en behoud van medewerkers en de versterking en ondersteuning van leiderschap. De dienstverlening wordt verder verbeterd door ontwikkeling van de medewerkers, procesvernieuwing in de klantreizen, verbeteren van informatie en het begeleiden van de aanvrager naar de voor hem of haar passende aanvraag.

Going concern - randvoorwaarden voor het realiseren van de opgave

Om de maatschappelijke opgave juist en tijdig uit te kunnen voeren zijn handhaving, compliance (het voldoen aan Europese en Rijksbrede wet- en regelgeving) en een goede ketensamenwerking van belang. In 2025 wordt de implementatie van het Meerjarenplan Handhaving gecontinueerd.

De versterking van de weerbaarheid is een groot punt van aandacht binnen de Rijksoverheid en daar werkt de IND aan middels een integrale aanpak die berust op een paar belangrijke pijlers, waaronder het inrichten van bedrijfscontinuïteitsmanagement en het samenwerkingsinitiatief Veiligheidsketen IND. Het accent voor de (kleine) keten ligt in beginsel op de doorontwikkeling van de migratieketen, ook zal worden doorgewerkt aan ingezette initiatieven waarbij het ketenperspectief centraal staat.

Tot slot wil de IND een transparante en verantwoordelijke organisatie zijn. De IND zal verder doorgroeien op het reeds behaalde en vereiste volwassenheidsniveau informatiehuishouding en blijft aangesloten bij het zogeheten programma ‘Open op orde’, dat gaat over de verbetering van de informatiehuishouding van de Rijksoverheid.

De omgeving van de IND



Onze omgeving blijft onverminderd turbulent: zes belangrijke ontwikkelingen

Nieuwe asielprocedure (regeerprogramma en migratiepact)

De IND staat voor grote veranderingen. Het Europese Asiel- en Migratiepact, dat uiterlijk in juni 2026 moet zijn ingevoerd, leidt tot een stelselwijziging met grote gevolgen voor de uitvoering. Daar komen nu de plannen uit het regeerprogramma van het kabinet bij.

Het Europese Asiel- en Migratiepact vormt een belangrijke reden voor hervormingen binnen de Nederlandse asielprocedure. De wetgevende voorstellen in het pact bouwen voort op het bestaande systeem en introduceren verplichte elementen zoals een screening, een asielgrensprocedure en duidelijke procedurele waarborgen. Deze verordeningen hebben grote gevolgen voor de uitvoeringsprocessen van de IND.

De IND richt zich primair op de invoering van de AMMR (asylum and migration management regulation, -asiel en migratiebeheer), APR (verordening asielprocedures), de screeningsverordening en de kwalificatieverordening. De implementatie van deze regelgeving moet uiterlijk op 12 juni 2026 voltooid zijn, wat betekent dat de komende jaren cruciaal zijn voor de voorbereiding en implementatie van deze veranderingen. Tegelijkertijd heeft het nieuwe kabinet aanvullende keuzes gemaakt over de toekomst van het Nederlandse asielbeleid. Zo werkt het kabinet aan een asielhervormingspakket gericht op het beperken van de asielinstroom.

De IND brengt de gevolgen van de voorgestelde wijzigingen in kaart. Daarbij wordt aangegeven wat haalbaar is op korte termijn en waar mogelijke knelpunten liggen. Voldoende tijd en ruimte zijn nodig om de veranderingen, beheerst en op een verantwoorde manier, in de uitvoering bij de IND te implementeren. Wijzigingen die op korte termijn uitvoerbaar zijn, voert de IND zo snel mogelijk door. Andere aanpassingen, die meer tijd vergen, worden geïntegreerd in bredere hervormingen.

De IND integreert de diverse beleidswijzigingen in een herziening van de asielprocedure, die zich uiteindelijk richt op de implementatie van alle vereiste maatregelen vóór 12 juni 2026. Hiermee geeft de IND invulling aan de verplichtingen uit het migratiepact, de plannen van het kabinet en de eigen ambitie om sneller en efficiënter te beslissen in asielzaken.

Het is onze inzet om de veranderingen beheersbaar vorm te geven met de maatschappelijke opgave als uitgangspunt: juist en tijdig beslissen over wie in Nederland mag blijven en wie niet, en onze aanvragers betrouwbare informatie geven over de stand van zaken van hun aanvraag.

In samenwerking met het ministerie van Asiel en Migratie en onze ketenpartners ontwikkelt de IND een uitvoerbaar werkplan, waarbij we tijdig aangeven welke onderdelen haalbaar zijn, welke knelpunten er bestaan en waar de IND aanvullende ondersteuning nodig heeft. Het is essentieel dat de daadwerkelijke implementatie in 2025 van start gaat. Gedurende het implementatietraject van het migratiepact overlegt de IND niet alleen nationaal, maar ook op Europees niveau. Dit overleg met andere Europese lidstaten en instanties, zoals de Europese Commissie, is van belang om een eenduidige interpretatie en uniforme uitvoering van het pact te waarborgen.

Overige significante beleidsontwikkelingen

Naast het Europese Asiel- en Migratiepact zijn er nog meer beleidsontwikkelingen waaraan de IND moet gaan voldoen. Het regeerakkoord zal ook leiden tot aanpassingen op gebied van kennis-, arbeids-, en studiemigratie, gezinsmigratie en naturalisatie waarbij de naturalisatietermijn van vijf naar tien jaar gaat.

De uitvoeringsgevolgen van het regeerakkoord zullen in 2025 worden uitgewerkt in samenwerking met verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties.
Een groot aantal andere trajecten vraagt het komende jaar inzet van de IND.
Het gaat dan om bijvoorbeeld een verblijfsregeling voor langdurig in Nederland verblijvende Surinaamse ouderen en het implementeren van een nationaal verblijfskader voor verblijf van derdelands verzorgende ouders bij Nederlandse kinderen.
Tegelijkertijd moet de IND ook voldoen aan Europese en/of rijksbrede wet- en regelgeving. Die wetgeving ziet met name op digitalisering, informatievoorziening en IT.

Een nieuwe geopolitieke realiteit: Oorlogsdenken en de blik stroomopwaarts

Een nieuwe geopolitieke realiteit dringt zich op in de wereld. Organisaties in alle landen moeten aandacht hebben voor hun weerbaarheid tegen hybride dreigingen en nadenken welke effecten een uitbreiding van militaire conflicten voor hen heeft. Europese landen moeten zich ook voorbereiden op het opzettelijk veroorzaken van migratiestromen om (politiek) druk uit te oefenen. Inmiddels is het idee dat onze belangen en die van Europa grotendeels samenvallen met de belangen van Noord-Amerika minder vanzelfsprekend. De Nederlandse primaire oriëntatie op het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten voldoet steeds minder. Een verschuiving naar belangrijke spelers in Europa is van belang en een goede relatie met deze vraagt om een eigen internationale strategie en nadenken over het intensiveren van de relatie met (kandidaat-)EU-lidstaten/immigratiediensten in het oosten van Europa.

Economie, arbeidsmarkt en omdenken

Het CPB voorspelt voor de komende jaren, ondanks de groeiende economie, een oplopend begrotingstekort. Mogelijk leidt dit tot bezuinigingen. Ook de meerjarige IND-begroting staat onder hoge druk. Met de vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds lastiger het benodigde personeel aan te trekken. De Adviesraad Migratie concludeert dat arbeidsmigratie niet de oplossing is voor demografische en economische uitdagingen als gevolg van de vergrijzing, maar wel het probleem kan verzachten. De Staatscommissie Demografie geeft aan dat op het gebied van de economie Nederland politieke keuzes moet maken met betrekking tot de vraag wat voor land het wil zijn. De Staatscommissie acht het van belang dat Nederland inzet op een scenario van ‘gematigde groei’ en dat nieuwe migranten zoveel mogelijk participeren en inzetbaar zijn in sectoren met arbeidstekorten.

Kernregio’s met potentieel voor migratie: Grote impact

Onvermijdelijk blijft er een sterk potentieel voor migratie vanuit Oekraïne tot de Kaukasus, de Westelijke Balkan, Turkije, het Midden-Oosten en tal van landen op het Afrikaanse continent. Geopolitieke factoren, demografische groei en de opwarming van de aarde zullen dat aantal nog sterk doen toenemen. De geopolitieke migratiecontext levert in de komende jaren waarschijnlijk een hogere instroom op, met name bij asiel, waar de druk nu al hoog is.

Technologie en AI

Technologische ontwikkelingen vinden in steeds hoger tempo plaats. De snelle ontwikkeling van AI verschilt op een aantal punten van eerdere technologische ontwikkelingen. Met name het belang van generatieve AI neemt toe. Deze ontwikkelingen leiden tot een grotere vraag naar personeel met de juiste IV-kennis bij zowel de IND als andere (overheids)organisaties. Overigens biedt dit mogelijkheden om slimmer en efficiënter te werken. Maar de andere kant is dat bijvoorbeeld reisverhalen, bewijsmateriaal en andere documenten van aanvragers steeds moeilijker op authenticiteit te controleren zijn. Uitdagingen bevinden zich op het vlak van privacy en ethiek. Daarnaast is de vraag in hoeverre de IND als organisatie klaar is voor de vele ontwikkelingen. Risico’s zitten ook in steeds geavanceerdere aanvalsmethoden op onze bedrijfssystemen.

De ambitie en de impact van de omgeving

De kerntaak van de IND is het (her)beoordelen van verblijfsaanvragen van mensen die in Nederland willen verblijven, zowel bij reguliere migratie als asielmigratie. Tevens draagt de IND zorg voor naturalisatie en het beslissen op bezwaar in visum- en beroepszaken. De IND staat bij het uitvoeren van deze taak voor een grote maatschappelijke opgave: een grote voorraad zaken die alleen maar groter dreigt te worden, een toename in de complexiteit van ons werk, een strikter migratiebeleid en zeer snelle technologische ontwikkelingen die zowel een bedreiging als kans vormen.

De externe ontwikkelingen, ingegeven door het regeerprogramma, volgen elkaar snel op. Op moment van schrijven is nog niet in detail bekend hoe het regeerprogramma wordt uitgewerkt en hoe dat doorwerkt op de werkpraktijk van de IND. Ook zijn niet alle benodigde middelen beschikbaar.

De IND kiest daarom voor een modulaire aanpak waarbij inhoud en financiën aan elkaar gekoppeld zijn. Dit betekent dat de begroting van de IND voor 2025 dekkend is voor wat nu voorligt in dit jaarplan. Dat betekent ook dat de impact van het regeerprogramma nog niet uitgewerkt is in het jaarplan. Zodra hier concretere plannen en middelen voor beschikbaar zijn, wordt dit verwerkt (al dan niet in addendum of in overleg met de opdrachtgever in een aanvullende opdrachtbrief).

Het implementeren van alle nieuwe beleidswijzigingen heeft grote impact op de IND. Om ondanks deze ontwikkelingen toch onze taak als uitvoeringsorganisatie goed te kunnen uitvoeren zullen we moeten zorgen dat we de basis op orde krijgen en houden (going concern) door onder andere onze productie op peil te houden, te voldoen aan (inter)nationale wet- en regelgeving en nauw samen te werken in de vreemdelingenketen.

Daarnaast hebben we ook een ambitie om de IND verder te ontwikkelen als organisatie met als doel om een van de beste overheidsorganisaties van Nederland te worden, door zowel de dienstverlening richting de aanvrager te verbeteren als de productiviteit te verhogen met continu aandacht voor medewerkers en goed werkgeverschap. Hiervoor hebben we de IND-ambitie in het leven geroepen, een meerjarenplan om deze doelstellingen in de komende jaren stapsgewijs waar te maken.

De ambitie en de externe ontwikkelingen hebben grote veranderingen tot gevolg voor de medewerkers van de IND. De organisatie anticipeert hierop.



IND-ambitie



IND-ambitie: Wat willen we bereiken in 2025?

Onze ambitie voor 2028 is om een van de beste overheidsorganisaties van Nederland te zijn, door zowel de dienstverlening te verbeteren als juister en tijdiger te beslissen. Hierbij is continu aandacht voor zowel aanvrager als medewerker. We willen onze productiviteit in 2028 met minstens 25% verhogen en betere sturing realiseren. Kwaliteit, tijdigheid en aandacht voor onze aanvragers en medewerkers gaan hand in hand bij het realiseren van deze doelstelling.

We verhogen onze productie en verlagen de voorraden door slimmer te gaan werken, complexiteit te reduceren en in beperkte mate meer personeel te gaan werven. Slimmer werken betekent dat de IND haar processen efficiënter inricht waardoor productiviteit wordt verhoogd, terwijl het verminderen van complexiteit onze processen eenvoudiger maakt. Tot slot zal de IND waar slimmer werken en/of vereenvoudigen nog onvoldoende oplevert, in beperkte mate extra personeel gaan inzetten.

Beoogde toekomst

De ambitie draagt de komende jaren bij aan verschillende beoogde uitkomsten. Zo kunnen we richting aanvragers beter onze verantwoordelijkheid nemen om tijdig en juist te beslissen. We bieden hen via ons dienstverleningsconcept een helder en transparant proces, waarbij ze te allen tijde weten waar zij staan in het proces. Met de productiviteitsstijging spelen we capaciteit vrij die we elders in de organisatie kunnen inzetten.

Het verhogen van productiviteit biedt meer ruimte om aan de slag te gaan met het door de regering gewenste beleid. Eveneens kunnen we beter anticiperen en reageren op andere benodigde veranderingen vanuit wetgeving (zoals het Europese Asiel- en Migratiepact), waarvoor ook onze inzet en capaciteit nodig is.

Juist nu met de veranderingen vanuit het regeerprogramma en het migratiepact is het van belang goed in verbinding te blijven met onze stakeholders. Hiermee blijft de externe verbinding voor de IND dus onverminderd belangrijk. Bewustwording van onze medewerkers voor onze omgeving draagt tevens bij aan het realiseren van de IND-ambitie. Aanvullend zetten we in op public affairs en stakeholdermanagement.

Passende huisvesting is een belangrijke randvoorwaarde voor het effectief en efficiënt uitvoeren van de processen van de IND en daarmee ook de IND-ambitie. Ook in 2025 gaan we door met de thema's uit het zogenoemde Strategisch Huisvesting Plan. Enerzijds door de thema's als wendbaarheid, duurzaamheid en de specifieke huisvestingsbehoeften samen met de directies verder te concretiseren. Anderzijds door het opstellen van regiovisies en het voorbereiden en uitvoeren van concrete projecten.

Doel: Dienstverlening verbeteren

In 2025 verbeteren we onze dienstverlening verder volgens ons dienstverleningsconcept (DVC). Er lopen momenteel al diverse initiatieven die een belangrijke bijdrage (gaan) leveren aan de realisatie van de ambities. Zo zitten er in het programma Toekomstige Informatievoorziening IV- en procesvernieuwingen waardoor de aanvrager in de toekomst een betere dienstverlening zal ervaren. Binnen het project Begrijpelijke correspondentie wordt de begrijpelijkheid van onze brieven verbeterd. En door middel van 'klantreizen' voeren we procesverbeteringen door en zijn we steeds beter in staat aan te sluiten bij de behoeften van onze aanvragers. We gaan door met deze en andere waardevolle vernieuwingen. Daarnaast gaan we in 2025 verder aan de slag met het verbeteren van de informatie aan de wachtende aanvrager en zullen er stappen worden gezet om de aanvrager beter te leiden naar de voor hem of haar passende aanvraag. De IND ondersteunt medewerkers in het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden die nodig zijn voor excellente dienstverlening. Naast een prettigere ervaring voor de aanvrager, zullen al deze initiatieven ervoor zorgen dat er minder vragen, telefoontjes en 'herstel verzuim' nodig zijn.

Doel: Productiviteit verhogen

De IND wil een verbetering van (productie)sturing realiseren. Goede sturing op zowel dagelijkse operationele taken als op tijdelijke verbeterprojecten is essentieel. Dit vereist op verschillende niveaus inzicht in productiviteit, een vaste ritmiek zoals een Planning & Control-cyclus en betrouwbare data via dashboards. Daarnaast wil de IND inzetten op procesverbeteringen en beleidswijzigingen die leiden tot een kortere doorlooptijd van de aanvraag. Gestandaardiseerde en eenvoudigere processen verhogen de efficiëntie en maken kennisdeling tussen teams mogelijk.

Voorbeelden zijn doelgroepgericht werken binnen A&B en het herontwerp van het naturalisatieproces door RVN, die zorgen voor efficiënter werken en hogere productiviteit.

Automatisering en digitalisering zijn ook belangrijke pijlers om onze ambitie te realiseren. Technologische ondersteuning is cruciaal voor productiviteitsverhoging, met initiatieven zoals nieuwe tooling voor workforcemanagement en zaaksturing en de vernieuwing van het huidige IV-landschap.

Slimmer werken: Proces optimaliseren en sturing verbeteren

Proces optimaliseren

De IND verhoogt de productiviteit en verbetert de dienstverlening door slimmer te werken binnen de huidige wet- en regelgeving. Dat doen we onder andere door procesoptimalisatie, waarbij we de medewerker betrekken. Een manier om dat te doen is door kritisch te kijken naar bestaande processen in de organisatie en deze waar het de meeste productiviteitswinst oplevert te gaan herontwerpen. Voorbeelden hiervan zijn het naturalisatieproces en het bezwaarproces. Daarnaast zullen we ook ons huidig IV-landschap gaan verbeteren door automatisering en digitalisering van processen.

Herontwerp processen

In 2025 worden onder andere de volgende processen herontworpen:
- **Herontwerp Naturalisatie:** stroomlijnen van het proces en voorkomen van het opvragen van reeds beschikbare informatie bij de aanvrager met als doel de totale doorlooptijd voor de aanvrager te verkorten.
- **Herontwerp bezwaarproces:** projectmatig wegwerken van de voorraden in combinatie met de inzet van interne procesexpertise en die van andere (overheids)organisaties om ook in de toekomst de voorraden beheersbaar te houden.
- **Vernieuwing aanvraagprocedure gezinsmigratie:** de dienstverlening wordt verbeterd door de aanvrager vóóraf door te leiden naar de juiste aanvraag en door de belangen van de aanvrager (menselijke maat) beter te betrekken bij de beoordeling.
- **Herontwerp Betaalproces:** tijdig uitbetalen van proceskosten en (volgelopen) dwangsommen, inclusief spoedbetalingen.
- **Herontwerp Beroep niet tijdig beslissen (BNTB):** versimpelen, standaardiseren en automatiseren van gegenereerde verweren. Dit omdat BNTB-instroom vergelijkbaar is met de normale Juridische Zaken-instroom van Asiel, Regulier en bewaring.
- **Herontwerp Nareis:** inlopen op de voorraad tussen het aantal aanvragers dat wacht op een beslissing en wat de IND nu aankan. Hiervoor zetten we in op meer doen door innovatie, gerichte groei, beter communiceren met onze aanvrager en vereenvoudiging van de uitvoering.

Verbeteringen in het huidige IV-landschap

Er is aandacht voor verbeterpotentieel in het huidige systeem om slimmer werken mogelijk te maken. We plannen, bouwen en implementeren de verbeteringen en maken daarbij gebruik van het voortbrengingsproces. We zoeken actief naar verbetermogelijkheden. Daar horen ook technologieën bij zoals Robotic Process Automation (RPA), low code en datascience-oplossingen. Hierbij is het van belang steeds een goede afweging te maken tussen het vergroten van de businesswaarde en het al dan niet vergroten van de legacy. Hiervoor is een afwegingskader ontworpen. We realiseren een ingericht prioriteringsproces ten behoeve van onderhoud en verbeteringen in het huidig primair processysteem INDiGO en klantportalen. Verder wordt de huidige capaciteit zo efficiënt als mogelijk (her)ingedeeld (in teams) en waar noodzakelijk en haalbaar uitgebreid.

In 2025 worden onder andere de volgende functionaliteiten geïmplementeerd/verbeterd:
- **Robotic Process Automation (RPA):** met de inzet van RPA wordt beoogd repetitieve administratieve werkzaamheden uit te laten voeren door robots/digitaal assistenten. Zodoende worden processen binnen de IND sneller, efficiënter en meer uniform uitgevoerd.
- **Geautomatiseerd afdoen van aanvragen:** middels gebruik van bestaande middelen (e-toetsen, e-afdoen)
- **Implementeren Digitaal portaal Asiel:** waarbij aanvragen vroegtijdig worden gelabeld en administratieve handelingen maximaal worden geautomatiseerd.
- **Rode knopsysteem:** waarbij schrijnende zaken beter kunnen worden geprioriteerd.



Sturing verbeteren

De IND wil zijn sturing verbeteren, waarbij we sturen op productie in de samenhang van productiviteit, kwaliteit en medewerkerstevredenheid. Deze elementen moeten bij de sturing op productie in balans blijven. Hiervoor faciliteren we de organisatie door beschikbare managementinformatie beter te ontsluiten om daarmee betere inzage te verkrijgen in de capaciteitsbehoefte, de inzet van personeel en het arbeidsverzuim. Tevens verhoogt de IND het vermogen om te kunnen sturen op productiviteit door personeel op te leiden, door het lerend vermogen te bevorderen en eigenaarschap op alle lagen binnen de organisatie te stimuleren.

In 2025 wordt middels onderstaande initiatieven de sturing verbeterd:
- De IND wil **essentiële sturingsinformatie** beter ontsluiten door middel van doorontwikkeling van bestaande informatie-infrastructuur.
- **Verbeteren operationele productiesturing:** binnen alle primair proces-directies wordt ingezet op het verbeteren van de sturing op productiviteit. Onder andere door te sturen binnen de driehoek van productie, kwaliteit en team, met een duidelijke cascadering van afspraken en KPI's, door alle lagen van de organisatie. Om deze doelen effectief te realiseren en te focussen op productiviteit en kwaliteit wordt gewerkt in kleine, overzichtelijke teams (clusters), zodat elke medewerker zicht heeft op de opdracht en op zijn/haar bijdrage aan deze gezamenlijke opdracht.

Slimmer werken: Vernieuwing Informatievoorziening

Vernieuwing IV

Om processen te kunnen optimaliseren, beter te kunnen sturen en de bedrijfscontinuïteit te kunnen borgen is het noodzakelijk dat de organisatie beschikt over een IV-systeem waarmee datagedreven gewerkt kan worden. Om dit te realiseren is de IND een aantal jaar geleden gestart met het vernieuwen van haar huidige IV-landschap waarin stapsgewijs wordt toegewerkt naar een (beslis)ondersteunend systeem dat beter aansluit bij onze wensen, ambities en dat duurzaam is. De vernieuwing van onze IV betreft niet alleen nieuwe technische ontwikkelingen, maar ook het herontwerp van de processen en een verandering van de werkwijze in de business. Hiermee kan de IND de verwachte groei in werk beter aan en is de IND beter in staat om te plannen en te sturen. De medewerker wordt beter ondersteund in zijn werk en ook de aanvrager wordt beter bediend en ondersteund bij zijn aanvraag. De vernieuwing van onze IV is daarmee een randvoorwaarde om ons werk goed te doen nu en in de toekomst en om onze wendbaarheid te vergroten en het levert een belangrijke bijdrage die het mogelijk maakt slimmer te werken.

Waardestromen

Om de vernieuwing stapsgewijs te realiseren wordt in zogenoemde waardestromen gewerkt. Om hierbij steeds ook de aanvrager in beeld te hebben, worden kaders gesteld waaraan de waardestromen dienen te voldoen.

- **Asiel: een compliant en slimmer beslisproces bouwen en implementeren**. Daarin is onder andere aandacht voor besliscapaciteit van niet-complexe naar complexe zaken, lagere bewerkingstijd, vergroten dienstverlening, verhogen ‘first time right’.
- **Regulier Studie, Kennis, Talent en Uitwisseling (SKTU): ontwikkelen en implementeren van de resultaten uit de redesign**, waarbij we in 2025 starten met het implementatietraject van een nieuw proces en iteratief ontwikkelde IV-ondersteuning. Hiermee komen we tegemoet aan wensen van de aanvrager, medewerker en wat de omgeving van ons vraagt. We realiseren een significante stijging in de productiviteit, verbetering van de dienstverlening en effectievere toezicht en handhaving. Het betreft een majeur traject dat naar verwachting tot medio 2026 zal duren.
- **Juridisch: Procesvertegenwoordiging geïmplementeerd**, waarbij het proces rondom de behandeling van beroepszaken zo efficiënt mogelijk is ingericht. De focus ligt op het optimaliseren van processen, het verbeteren van de juridische capaciteit, het versterken van sturing en planning, en het verbeteren van verantwoording en gegevensregistratie. Zo kan de IND altijd en goed ondersteund naar zitting. Hierdoor krijgt de aanvrager tijdig en op een juiste manier duidelijkheid over zijn of haar verblijfsrecht.

WorkForce Management (WFM)

WorkForce Management ziet toe op het optimaal afstemmen van capaciteit op het verwachte werkaanbod. Het doel van WFM is om van de huidige versplinterde planningsprocessen binnen de IND een overkoepelend proces te maken, gebruikmakend van de juiste tooling. Op deze manier kan er gepland en gestuurd worden op de prioriteiten over de directies heen. WFM leidt tot veranderingen in de huidige werkwijze. WFM wordt in eerste instantie uitgerold voor de directie A&B.

Data-gedreven

We vergroten de voorspellende kracht binnen de IND waardoor we steeds betere prognoses kunnen maken. De interne sturing wordt verbeterd met data-analyses en we ondersteunen het werken met datagedreven innovaties. Daarbij vergroten we ook ons inzicht op (on)rechtmatig verblijf. De IND zorgt ervoor dat met het juist en slim gebruik van data, de aanvragers en ketenpartners te allen tijde beschikken over de actuele informatie. Daarnaast reageert de IND sneller en beter op handhavingssignalen.

Slimmer werken: Business Intelligence

Business Intelligence

Een van de randvoorwaarden om slimmer te kunnen gaan werken is de beschikbaarheid van kwalitatief goede managementinformatie. Hiervoor is de IND sinds 2024 bezig met de uitrol/uitvoering van een meerjarenplan voor de professionalisering van haar BI-functie. Dit is erop gericht om de sturing op de realisatie van productiedoelstellingen, prestaties van end-to-end-waardestromen en het logistieke systeem als geheel te versterken.

Dit doen we door de snelheid en kwaliteit van informatieproducten te verbeteren en het versnipperde landschap aan BI-afdelingen en 'cijferaars' in de business te consolideren. Naast het potentieel dat betere managementinformatie heeft op de prestaties van de uitvoering is het ook van belang om een betere informatiepositie te organiseren richting de opdrachtgever, eigenaar, politiek en maatschappij. Dit stelt andere eisen aan een BI-functie: het zal meer ruimte moeten bieden aan proactievere en innovatievere analyses waarmee we op belangrijke onderwerpen eerder standpunten kunnen innemen of onze omgeving informeren.

Doelen voor 2025

2025 staat in het teken van de realisatie van integrale sturing. Elk organisatieonderdeel wordt voorzien in de basis-bedrijfsvoeringsinzichten, zoals gegevens over personeel, productie en financiën. Bovenop dit fundament kunnen de inzichten die noodzakelijk zijn voor sturing op de koers 2028 gerealiseerd worden, namelijk uniform gelaagde informatie over de productiviteit van de organisatieonderdelen. Hiervoor wordt een nieuw landschap aan informatieproducten opgezet in een modern rapportageplatform waarin gebruikers snel en gemakkelijk de inzichten kunnen raadplegen of aanpassen naar eigen informatiebehoefte.

Concreet zal de IND hiervoor in 2025:

- **Sturingsdoelen voor de organisatie uniformeren**
  Een gedragen set aan kern KPI's ontsluiten in lijn met de IND-ambitie en opdrachtgever.
- **Focus op onze informatieproducten**
  De business heeft zijn eigen bedrijfsvoerings-KPI's actueel inzichtelijk in een moderne omgeving. Daarnaast willen we ook ketenbesturing inrichten op drie end-to-end processen/producten, welke nog nader bepaald dienen te worden.
- **Doorontwikkeling en verbetering van ons BI-Platform**
  De IND wil een BI-platform op technisch vlak realiseren zodat er een nieuwe (self-service) rapportageomgeving beschikbaar is. Tevens zal er gestart worden met de uitfasering van het oude BI-platform. Door middel van een verkenning zal worden geëvalueerd of datamining waardevol kan zijn voor de IND.
- **Versimpelen Governance en organisatie**
  Om discussies over cijfers te verminderen en sneller informatie te leveren zal de samenwerking van BI-leveranciers geconsolideerd worden.
- **Inzetten op BI-Performance Management**
  De sturing op het presteren van het leveringsproces van BI-producten wordt ingericht.

Vereenvoudigen

Vereenvoudigen

De IND heeft de ambitie om een productiviteitsstijging van 25% te realiseren binnen de geldende en soms complexe wet- en regelgeving. Hoewel complexiteit soms onvermijdelijk is en in bepaalde gevallen kan leiden tot meer zorgvuldige besluiten, vormt het ook een belangrijke hindernis voor tijdige en juiste beslissingen. Een belangrijke doelstelling van de IND voor de komende jaren is daarom het reduceren van complexiteit. Complexiteit gaat over de benodigde tijd, handelingen, afwegingen, kennis en/of samenwerking die nodig zijn om tot een beslissing te komen. Het reduceren van een of meerdere van deze componenten leidt tot complexiteitsreductie. De IND wil dit in samenwerking met de betrokken partners bereiken door wet- en regelgeving waar mogelijk te vereenvoudigen en ook binnen de kaders van bestaand beleid (ervaren) complexiteit terug te dringen.

Om centraal zicht te krijgen op complexiteitsreductie en de aandacht vast te houden, wordt de sturing op complexiteitsreductie de komende jaren duurzaam belegd bij SUA.

Voor 2025

Concreet zet de IND in 2025 onder andere in op:

- Het reduceren van complexiteit door het vereenvoudigen van regelgeving. Enerzijds zetten we in op het vereenvoudigen van bestaand beleid, zoals het versimpelen van de toets aan het middelenvereiste en artikel 8 EVRM. Anderzijds benutten we kansen in het regeerprogramma en het migratiepact om de asielprocedure te vereenvoudigen, door bijvoorbeeld de huidige AA-/VA-procedures, die weinig flexibiliteit bieden, te heroverwegen.
- Het vergroten van kennis van de oorzaken en effecten van (ervaren) complexiteit en mogelijke instrumenten om dit te verminderen, onder andere door het uitvoeren van een knelpuntenanalyse en gedragsonderzoek.
- Het verminderen van ervaren complexiteit door het inzetten van de uit gedragsonderzoek verkregen inzichten, waarbij gedacht kan worden aan aanpassingen in opleiding en specialisatie.
- Terwijl we bestaande (en nieuwe) regelgeving vereenvoudigen is het onvermijdelijk dat complexiteit op onderdelen ook toeneemt. De IND zet daarom ook in op een betere omgang met gegeven complexiteit, onder andere op basis van bevindingen uit onderzoek.
- Ook starten we een (permanente) inventarisatie en monitoring van binnen de organisatie lopende initiatieven op het gebied van complexiteitsreductie, waardoor de samenhang bewaakt wordt en overlap voorkomen.

Beperkt meer personeel

Daar waar slimmer werken en/of vereenvoudigen nog onvoldoende oplevert, zal de IND beperkt meer personeel gaan inzetten. De IND wil zijn doelstellingen tevens bereiken door in te zetten op planbare inzet en behoud van gekwalificeerde medewerkers die zich professioneel blijven ontwikkelen. Hierbij wordt gefocust op: (1) Capaciteitsmanagement, (2) Werkplezier, vitaliteit en behoud van medewerkers en (3) Versterking en ondersteuning van leiderschap.

Dit leidt ertoe dat de IND vraag en aanbod van personeel beter kan afstemmen, kan anticiperen op toekomstige behoeftes, de verhouding van intern/extern personeel in balans kan houden en bredere inzetbaarheid van personeel kan faciliteren. Tevens kan de IND zich als aantrekkelijke werkgever positioneren en het management beter ondersteunen in zijn verantwoordelijkheden. Medewerkers en leidinggevenden anticiperen en ontwikkelen zich in overeenstemming met de IND-ambitie.

Capaciteitsmanagement

- Om vraag en aanbod van personeel beter te kunnen afstemmen en te kunnen anticiperen op toekomstige behoeftes, wordt de aansluiting tussen de planning van werving en selectie en de strategische personeelsplanning (SPP) verbeterd. Tevens wordt het SPP-instrument geborgd in de personele cyclus van zowel organisatie als medewerker.
- Om slimmer te sturen op de verhouding intern/extern personeel en compliant te zijn t.o.v. wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) en Roemernorm, moet (1) juiste data worden vastgelegd, (2) inzicht worden verkregen, (3) processen geoptimaliseerd en (4) verantwoordelijkheden worden belegd. Hierin worden data, processen en verantwoordelijkheden gestroomlijnd m.b.t. de inzet van intern en extern personeel.
- Door procesoptimalisaties ontstaat een verschuiving en herinrichting van werk. Daarom is het belangrijk om mobiliteitsprocessen in te richten voor personeel om dit (beter) te kunnen faciliteren en leer- en ontwikkelinterventies te toetsen en waar nodig aan te passen om medewerkers inzetbaar te houden binnen de IND.

Werkplezier, vitaliteit en behoud van medewerkers versterken

We bevorderen werkplezier, vitaliteit en behoud van medewerkers door de visie op goed werkgeverschap te operationaliseren en het aanbrengen en organiseren van (1) samenhang, (2) prioritering en (3) executiekracht op de samenhangende onderwerpen: Vitaliteit, Verzuim, Integriteit, Medewerkerstevredenheid Leren en ontwikkelen, Veilige werkomgeving en MVO-thema's, zoals: Diversiteit en inclusie (D&I) en duurzame inzetbaarheid

Versterken en ondersteunen van leiderschap

Om het management te versterken en te ondersteunen, wordt gefocust op de volgende punten:

- Aanbieden van compleet leiderschapsprogramma ter ondersteuning van de realisatie van de IND-ambitie.
- HR verder professionaliseren door het strategische en tactische HR-advies voor de directies te versterken. Inclusief het begeleiden van de uitwerking van strategische en tactische vraagstukken naar de verschillende specialistische HR-partners binnen en buiten de IND, hier regie op voeren en het borgen van overzicht en samenhang.
- Herijken van het huidige functiehuis ten behoeve van een passende beloning van alle medewerkers.
- Aanbieden van ondersteuning van management op MVO-relevante thema's.

Going concern



Going concern

De kerntaak

De kerntaak van de IND is het (her)beoordelen van verblijfsaanvragen van mensen die in Nederland willen verblijven, zowel bij reguliere migratie als asielmigratie. Tevens draagt de IND zorg voor naturalisatie en het beslissen op bezwaar in visum- en beroepszaken. De productiecijfers van de IND stijgen in 2025 met 11% ten opzichte van de begroting 2024. De grootste stijging in de productiviteit wordt gerealiseerd door slimmer te gaan werken, door onder andere te sturen op de juiste zaken, processen efficiënter in te richten, automatisering en een eenduidige werkwijze te hanteren en door beperkte inzet van meer personeel. Om de kerntaak goed te kunnen uitvoeren is het van belang om compliance, toezicht & handhaving, ketensamenwerking en kwaliteit op orde te hebben.

Compliance

De IND voert haar kerntaak uit volgens alle geldende wet- en regelgeving. Dit betreft niet alleen de wet- en regelgeving rondom het beoordelen van aanvragen, maar tevens de geldende regelgeving rondom bijvoorbeeld duurzaamheid, cybersecurity, privacy, inkoop, data en AI. (Dit wordt verder toegelicht op de volgende pagina). Hierbij worden baselines als de BIO en beleidskaders zoals Business Continuity Management (BCM) toegepast. De IND zal verder onder andere uitvoering geven aan de richtlijn NIS-2 en voorbereidingen treffen op het uitvoeren van de Europese AI-verordening. Om dit te kunnen doen zal de IND verder inzetten op de ontwikkeling van het drielijnsmodel binnen de organisatie. Dit zal zich toespitsen op versteviging van de positie en taken van de tweedelijnsfunctionarissen. Vanuit compliance zal zorg gedragen worden voor het bewerkstelligen van een structuur waarbinnen alle rechtsgebieden voldoende zijn geborgd in de processen van de IND. De tweede lijn zal zich doorontwikkelen in het adviseren, kaderstellen en monitoren om de kwaliteit van onze producten en diensten te borgen.

Toezicht en handhaving

De implementatie van het MJP Handhaving wordt in 2025 gecontinueerd. Naast de aanpak van fraude en misbruik zetten we in op het bevorderen van regelnaleving met behulp van de ‘handhavingspiramide’. Op die manier zijn we steeds beter in staat de juiste interventies te doen die bijdragen aan gewenst gedrag of die leiden tot een bestuursrechtelijke sanctie als dat nodig is. De ontwikkeling van risicomodellen, onder meer op erkend referenten, de doorontwikkeling van effectsturing, de verdere implementatie van een integraal afwegingskader voor handhavingsactiviteiten en de start van de nieuwe klantgroep Handhaving bij de directie RVN maken het steeds beter mogelijk om de capaciteit efficiënter en effectiever in te kunnen zetten waar die echt nodig is.

Ketensamenwerking

In 2025 ligt het accent op het verder versterken van de samenwerking binnen de nieuwe governancestructuur voor de migratieketen. Het bestendigen van nieuwe instrumenten en het vinden van oplossingen voor de uitdagingen waar we als keten voor staan kunnen we alleen samen als migratieketen doen. Alle externe rapporten van de afgelopen jaren zoals het EY-rapport en het rapport Fundamentele Heroriëntatie Asiel onderschrijven het belang dat ketenpartners het ketenperspectief meer centraal stellen naast de eigen taakuitvoering en organisatie. Bewuster werken vanuit de ketengedachte is de ondertitel van het ketenplan 2023-2027 geworden. Zo werken we aan een betere samenwerking binnen de keten met continue aandacht voor de consequenties van een ieders handelen op het geheel van de keten. Op het terrein van regulier zijn de contacten met de netwerkpartners op operationeel niveau goed te noemen. Doel is deze contacten op tactisch en strategisch niveau te verstevigen met als insteek lerend vermogen versterken, optimaliseren samenwerking (onder andere op het vlak van info-uitwisseling) en waar nodig nadere afspraken over koppelvlakken.

Kwaliteit

Om beter te kunnen sturen op kwaliteit hebben we inzicht nodig in de kwaliteit van onze producten en diensten. In 2025 versterken we de ‘check’ in de PDCA-cyclus door meer in te zetten op interne leercirkels, zoals trendrapportages op de zij-instroom, kwaliteitsmetingen, multidisciplinaire kwaliteitscontroles op de inwilligingen. Daarnaast verkennen we hoe we de voortgang van de kwaliteitswaarborgen (beter) kunnen integreren in de P&C-cyclus, zodat kwaliteit en sturing nauw verweven blijven met onze strategische doelstellingen.

Compliance

De IND voert haar kerntaak uit volgens alle geldende wet- en regelgeving. Dit betreft niet alleen de wet- en regelgeving rondom het beoordelen van aanvragen, maar tevens de geldende regelgeving rondom onderstaande onderwerpen.

Duurzaamheid

Verduurzaming maakt een integraal onderdeel uit van onze bedrijfsvoering, waarbij de 'built-in-aanpak' voorop staat. Alle directies zijn zelf verantwoordelijk voor het reduceren van de CO_2-uitstoot van hun processen. Als resultaatdoel is 'realiseer een CO_2-reductie van 10%' vastgesteld. Het is noodzaak om dit hoofddoel te continueren voor de komende jaren om in 2030 te voldoen aan de doelstellingen uit het Nationaal Klimaatakkoord om t.o.v. 2019 onze CO_2-uitstoot met 55% te reduceren. Daarnaast moeten we in 2025 focus aanbrengen op (1) CO_2-reductie op woon-werkverkeer en zakelijk reizen en (2) duurzame inkoop. De reductiedoelen zijn ook in 2025 onderdeel van de PDCA-cyclus met behulp van de CO_2-prestatieladder. Hierdoor kan de IND voldoen aan de verschillende klimaatdoelen waar de IND zich aan heeft gecommitteerd en wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen versterkt, met als gevolg een positieve impact op milieu en maatschappij.

Weerbaarheid

Binnen de Rijksoverheid is veel aandacht voor het versterken van de weerbaarheid tegen diverse bedreigingen, waaronder de risico's die voortvloeien uit geopolitieke conflicten en de ondermijning van processen. Ook de IND ziet het als een prioriteit om haar weerbaarheid te vergroten, met oog op de toenemende risico's van destabilisatie. Dit vraagt om een proactieve, integrale aanpak waarin het vermogen om snel en effectief te reageren op zowel interne als externe uitdagingen centraal staat. Het vergroten van onze weerbaarheid houdt in dat we ons voorbereiden op scenario's waarin oorlogen, conflicten en ondermijning directe of indirecte gevolgen kunnen hebben voor ons personeel en onze werkomgeving. Onderdeel hiervan is het inrichten van bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM) en het samenwerkingsinitiatief Veiligheidsketen IND. Door onze medewerkers beter te beschermen en onze interne systemen en processen voortdurend te verbeteren, zijn we in staat om flexibel en toekomstgericht op te treden, zelfs in tijden van crisis.

Bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM)

De IND zet in op een verbeterde samenwerking tussen de directies op veiligheidsvraagstukken en ontwikkelingen en uitwisseling van kennis en informatie. Daarnaast geeft de IND in 2025 uitvoering aan de inrichting van BCM door: borging van de crisis- en calamiteitenorganisatie, inrichting van een passende BCM-governance, het opstellen van een passend OTO-plan en de vormgeving en invulling van praktische bedrijfscontinuïteitsplannen (inclusief zogenoemde 'quick reference cards') en bijbehorende te gebruiken formats.

Cyberweerbaarheid

Door de toenemende cyberdreiging en digitalisering moeten we inzetten op het verder verbeteren van de beveiliging van ons landschap in technische zin. Ook door medewerkers bewuster te maken van beveiligingsrisico's en te voldoen aan de toepasselijke wet- en regelgeving op privacy- en securitydomein. Binnen de IND is met de Informatiebeveiligingsstrategie en het onderliggende Meerjarenplan Informatiebeveiliging 2023-2025 (MJP-IB) voorgesorteerd op het verhogen van de cyberweerbaarheid en de implementatie van de nationale Cyberbeveiligingswet (NIS2). Zowel het MJP-IB als de batenstructuur van het JenV-programma IB 2.0 zijn gebaseerd op het NIST Cybersecurity Framework.

Informatiehuishouding

Betrouwbare informatiehuishouding is van belang om beter te kunnen verantwoorden richting de maatschappij en een transparante en verantwoordelijke organisatie te kunnen zijn. We willen vanuit het reeds behaalde en vereiste IHH-volwassenheidsniveau 3 (in 2024 niveau 3,2) verder doorgroeien. De IND gaat onder andere verder met het digitaliseren van de papieren archieven. Verder wordt op de bewaartermijnen zoals voorgeschreven door de selectielijst (J&V) toegezien door onder andere Data protection impact assessments (DPIA's) uit te voeren. Daarnaast blijft de IND ook in 2025 aangesloten bij het programma Open op orde. Hiermee wordt geborgd dat informatie duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar bewaard wordt en de IND in staat is om te verantwoorden richting de maatschappij.

Data

De datakwaliteit wordt verhoogd op basis van het Meerjarenplan Datakwaliteit, door de uitvoering van de hieruit voortgevloeide 'quick wins' en door de in de datastrategie benoemde focuspunten. Het bewustzijn rondom data binnen de organisatie wordt verhoogd door aanbod van gerichte opleidingen voor medewerkers, door de verdere professionalisering van de rol van datasteward en een verbeterde definitie van data-eigenaarschap. Daarnaast richten we de governance rondom data verder in. Zo kan besluitvorming op het gebied van data IND-breed plaatsvinden, waaraan een gewogen vertegenwoordiging van de organisatie deel neemt.

AI

Waar vorig jaar de focus nog lag op het experimenteren staat 2025 in het teken van implementeren van AI in het primaire proces. We willen op verschillende plekken binnen de organisatie AI-modellen implementeren. Met de implementatie van AI-modellen kunnen we handmatig werk verminderen en stimuleren we snellere besluitvorming. Hierbij zorgen we ervoor dat dit op een veilige manier binnen de kaders van o.a. de Europese AI Act en ethische principes gebeurt.

Versterken Inkoop/prestatieverklaren

De IND zet zich in 2025 verder in op prestatieverklaren en regie op inkoop.

Risico’s



Risicoparagraaf 2025

In ons voortdurende streven naar ontwikkeling van de organisatie begrijpen we dat succes niet zonder uitdagingen komt. Het realiseren van onze doelen vereist niet alleen een gedegen strategie en toewijding, maar ook een helder inzicht in de risico's die onze organisatie kunnen beïnvloeden. Het effectief beheren van onze risico's is cruciaal voor het realiseren van de IND brede strategische doelstellingen. In onderstaande tabel staan onze top 3 strategische risico's.

RISICO

De gap tussen instroom en productie (uitstroom) wordt steeds groter.

BESCHRIJVING

We hebben de ‘gap’ tussen de instroom en uitstroom over de afgelopen jaren zien vergroten waardoor de voorraden en doorlooptijden oplopen.

OORZAKEN

Dit wordt veroorzaakt door een combinatie van drie factoren:

1. De **fluctuerende en toenemende instroom** voor alle producten maar asiel in het bijzonder waarop de IND beperkt invloed heeft;
2. Een **toenemende druk op de uitvoering**, waaronder (1) programma’s gericht op verbetering richting de aanvragers zoals POK, WAU, etc. en (2) toenemende onderzoeks- en bewijslast.
3. Daartegenover staat dat de **IND beperkt kan voorzien in deze schaalbaarheid** door (1) een gelimiteerde absorptiecapaciteit, (2) inwerktijden en (3) onvoldoende randvoorwaarden - zie risico 3 - om deze groei in financiële/formele zin te realiseren.

POTENTIËLE GEVOLGEN

- De hoog oplopende voorraden en doorlooptijden hebben effect op de mate waarin de IND invulling geeft aan zijn maatschappelijke opgave.
- Het is vervelend voor onze aanvragers dat ze langer moeten wachten op uitsluitsel op hun aanvragen. We verwachten als gevolg dat we steeds meer vragen naar de ‘status’ van de aanvraag gaan krijgen.
- Ook zullen de Ingebrekestellingen (IGS) en Beroep Niet Tijdig Beslissen (BNTB/Dwangsommen) toenemen.

Dit effect blijft zich steeds verder versterken waardoor steeds meer tijd naar het voorkomen van gevolgen i.p.v. afhandelen van zaken gaat (‘vicieuze cirkel’). Dit leidt mogelijk tot reputatieschade voor de Nederlandse Overheid, IND en ketenpartners.

RISICO

Onderbreking of uitval van de bedrijfscontinuïteit.

BESCHRIJVING

Bij onderbreking of uitval van de bedrijfscontinuïteit moet gedacht worden aan grootschalige verstoring van de productie. Dit komt tot uiting door een disruptie in de middelen of infrastructuur die nodig is om goed of efficiënt ons werk uit te voeren.

OORZAKEN

De belangrijkste oorzaken zijn:

1. De **uitval van IV-voorzieningen**. Dit kent verschillende oorzaken. Ten eerste het risico dat voortkomt uit de toenemende cybersecurity-dreiging van criminelen die onze applicaties en netwerken willen platleggen of data kunnen beschadigen. Verder kunnen ook andere verstoringen optreden die ertoe leiden dat medewerkers hun werkzaamheden niet kunnen uitvoeren (bijv. beschikbaarheid indigo en de digitale werkplek).
2. **Beperking in beschikbaarheid van personeel** wat ontstaat uit de heersende krapte op de arbeidsmarkt, het risico van uitval van medewerkers door bijvoorbeeld ziekte en het behouden van (jong) personeel door het generatie effect en doordat medewerkers zich minder binden met het IND en collega’s door hybride werken. Dit leidt tot verhoogde werkdruk en dat heeft wederom een versterkend effect op de uitval van medewerkers. In het bijzonder is de schaarste van IV-profielen te benadrukken.
3. **Beperking in beschikbaarheid van productielocaties** waardoor het productieproces op een locatie stil ligt.
4. **Uitvallen van leveranciers.** Ook is te zien dat leveranciers minder leveringsbetrouwbaarheid zijn doordat zij onder meer dezelfde uitdagingen als de IND op personeelsvlak ervaren.

POTENTIËLE GEVOLGEN

Een onderbreking of uitval in het primair proces staat realisatie van onze strategische ambities, resultaatdoelstelling per jaarthema en productie-opgave in de weg.

RISICO

Ontbreken randvoorwaardelijke afspraken over de meerjarige opgave.

BESCHRIJVING

De IND wil haar organisatie en haar dienstverlening structureel en duurzaam ontwikkelen. Hiervoor zijn meerjarige afspraken over de financiering, de omvang van de IND en de maatschappelijke opgave waarvoor de IND aan de lat staat nodig. Dit is randvoorwaardelijk om onze meerjarige opdracht te realiseren.

OORZAKEN

De belangrijkste oorzaken zijn:

1. Het gebrek aan **meerjarig gedeelde ambities en afspraken** binnen de bestuurlijke driehoek.
2. Een **niet-passende bekostigingssystematiek.**
3. Nog te **realiseren verbeteringen** van de sturings- en verantwoordingsinformatie, die ons in staat stellen te sturen op nog te concretiseren gezamenlijke ambities en afspraken.

POTENTIËLE GEVOLGEN

Meerjarige ambities en afspraken stellen ons in staat om lange-termijninvesteringen in de organisatie te doen. Door het ontbreken van deze randvoorwaarden kunnen onze maatschappelijke opgave, meerjarige veranderopgave en productiedoelstellingen in gevaar komen.

Colofon
Dit is een uitgave van de
Immigratie- en Naturalisatiedienst
www.ind.nl

November 2024